破局大健康时代

长护险风口 数颐联康更名转型加速“集团化”

中经记者 陈晶晶 北京报道

长护险全国推开背景下，今年以来，国内居家医疗照护机构头部企业——上海数颐联康科技股份有限公司（以下简称“数颐联康”，原名“福寿康”）正推动从股权架构到业务转型的一系列调整。

《中国经营报》记者注意到，自今年3月份股改和更名完成后，近几个月，数颐联康全国多地医疗护理子公司集中完成股权划转，集团化架构逐步清晰；数智化产品矩阵逐步成形，并与互联网巨头达成战略合作……

在长护险全国扩围、银发经济加速发展的大背景下，数颐联康的更名与股改，折射出从劳动密集型服务向技术驱动型平台演进的战略变化。这种变化是否能转变其商业模式的本质？资本市场是否会为这轮转型买单？

集中股权划转为上市？

从直接持股调整为由福寿康医疗管理中间平台持有，可以形成更精简的管理架构。

工商信息显示，福寿康成立于2011年12月，法定代表人为张军，注册地位于上海市虹口区。2026年3月，福寿康完成股份制改造并更名“数颐联康”，注册资本由1377.451万元增至3206.25万元。

据官网披露，数颐联康业务主要通过长护险服务提供居家上门照护，覆盖全国75个城市，拥有2.8万人服务团队和400余家分支机构。

需要注意的是，完成股改之后，近期数颐联康持续推进股权结构优化与集团架构梳理。

第三方信息平台天眼查显示，近两个月，数颐联康旗下多家养老医疗子公司密集股权划转到另外一家医疗管理公司名下。例如，9月28日，江苏福寿康养老服务有限公司（以下简称“江苏福寿康”）全资股东由数颐联康变更为福寿康（上海）医疗管理有限公司（以下简称“福寿康医疗管理”）。10月15日，上饶福寿康医疗养老服务有限公司全资股东由数颐联康变更为福寿康医疗管理。

据记者根据工商信息梳理，类似的子公司股权划转还包括济南、合肥、深圳、宁波等地的医养服务公司。从系列股权穿透路径来看，逐渐形成了“数颐联康—福寿康医疗管理—地方子公司”的链条。

一位养老行业人士对记者表示，数颐联康此次架构调整的核心逻辑，可以从两个层面理解：“从治理结构看，数颐联康作为集团总部，将各地具体运营的子公司股权从直接持股调整为由福寿康医疗管理中间平台持有，可以形成更精简的管理架构。运营层面看，各地长护险经办资质、医疗养老机构执业许可等牌照，通常绑定在地方运营主体，通过中间持股平台进行整合，既不会影响地方公司的现有资质和业务连续性，又能在集团层面实现资源的统一调度。”

对于系列调整是否与推进上市有关，数颐联康方面未作回应。

值得一提的是，与架构和子公司股权调整同步推进的，还有集团与地方管理层调整。

根据工商信息，数颐联康新一届董事会由7人组成，目前赵一洪为数颐联康副总裁，袁翔为数颐联康首席技术官。同期，多家地方子公司也完成了法定代表人和主要管理人员变更。例如合肥福寿康养老服务有限公司法定代表人由徐峰变更为张玉梅。江苏福寿康法定代表人由赵一洪变更为徐峰。

目前，数颐联康历经十余年多轮融资形成了横跨产业资本、险资、互联网巨头等股东矩阵。根据工商信息，创始人、董事长张军直接持股20.4726%，为第一大股东，员工持股平台海宁福鑫投资管理合伙企业（有限合伙）持股11.7806%；启明旗下主体QM130 LIMITED持股11.3928%；达晨旗下的深圳市达晨晨健一号股权投资企业持股7.9368%；上海复星平耀持股7.2376%。此外，上海复容卿云投资中心持股6.0050%，上海福鑫慧企业管理咨询合伙企业持股6.8420%，太嘉杉健康产业股权投资基金持股5.3397%，北京国寿养老产业投资基金（有限合伙）持股4.1731%。

根据天眼查披露，自2017年起数颐联康历经多轮融资，2017年获岭南投资集团种子轮投资，2018年完成天使轮及A轮融资，引入华医资本、复星医药、达晨等投资方。2020年12月，启明创投领投B轮，金额达数千万美元；2021年6月，红杉中国领投B+轮。而2022年是融资次数最高的一年：当年8月，完成C轮融资，投资方为腾讯投资；2022年12月，国寿大养老基金对其进行C+轮战略投资。



“1+N+X”模式

数颐联康的业务版图为双线并行结构：以政策性长护险经办为基本盘，以商业保险增值服务为重要拓展方向。

在数颐联康官网最新介绍中，公司愿景已更新为“成为全球领先数智驱动的整合照护服务平台”。从此前“专业居家养老照护品牌”的定位，到如今“数智驱动的整合照护服务平台”，公司定位从“服务”升级为“平台”，从“照护”延伸到了“数智驱动”。

对此，数颐联康方面在接受记者采访时表示：“公司目前从服务提供商升级为数智照护服务平台，15年的一线照护经验是根基。”

记者注意到，数颐联康的业务版图为双线并行结构：以政策性长护险经办为基本盘，以商业保险增值服务为重要拓展方向。

今年年初，新华网报道显示，在全国长期护理保险高质量发展大会上，数颐联康展示了其“1+N+X”整合照护模式：以长护险服务为基础（1），叠加私人专护、认知障碍照护、上门康复、医疗护理等多样化需求（N），再通过跨区域合作、智能科技应用等方式整合资源（X）。

记者根据各地医保局披露的信息梳理，数颐联康对政策性长护险定点布局呈现“重点城市规模化、纵深开拓，新区域逐城突破”的特点：例如在上海，定点护理站从2021年起持续扩容，静彭、普佑、川虹、浦阖等护理站先后纳入长护险定点范围，2026年5月松护理站拟新增为定点，形成了覆盖多区的密集服务网络。此外，成都、宁波、苏州等城市已进入长护险定点服务网络，合肥、哈尔滨等地则通过政府购买居家养老服务项目展开合作。

长护险之外，商业保险是数颐联康正在拓展的第二条业务线。

从公开的保险产品增值服务手册来看，数颐联康已作为医疗护理服务商嵌入多家险企保单的健康管理服务中，主要服务内容覆盖住院照护、康复上门、基础护理、医疗护理等，并以保单权益次数制的形式提供。此外还计划联合机构定制含护理服务的商业健康险产品。

此外记者注意到，2026“沪惠保”升级版增值服务清单首次将数颐联康住院陪护与护士上门服务纳入。

人力成本高企 押注AI

公司目前确实在运用智能化技术提升运营管理效率，加强服务过程的质量管控，逐步构建整合照护平台能力。

照护服务是典型的劳动密集型行业，护理人员供给不足、人力成本持续高企，是整个行业面临的共性挑战。

数颐联康董事长张军曾公开提到，人力成本过高是现今养老行业的普遍性难题，我国养老行业人力成本占比普遍超70%。通过AI提升人效、减少对纯人力照护的依赖，是数颐联康数智化转型的直接动因。

数颐联康一位内部人士向记者透露称：“公司目前确实在运用智能化技术提升运营管理效率，加强服务过程的质量管控，逐步构建整合照护平台能力。”

今年6月，数颐联康发布自研“南山大模型”，并构建了四个AI平台：灵犀整合照护、易照护智慧监管、慈护云养老机构、福教授人才培养。

“上述平台把一线经验沉淀为标准、把服务过程变为可追溯的数据，为整个照护行业赋能。数智与服务一体化，才是整合照护的完整形态。”数颐联康方面对记者表示。

眺远影响力研究院院长高承远对记者分析表示：“大模型和AI平台的组合，本质上是多年积累的服务网络和管理经验封装成可复用的技术底座。这一路径成立的前提是：内部场景先跑通、数据质量经得起验证、输出的模块具备跨机构适配性。如果内部尚未完成标准化就急于对外输出，容易变成‘概念平台’。”

记者注意到，近期数颐联康与腾讯云达成战略合作，披露将围绕AI大模型、智能体平台在养老全场景的创新应用开展协同。

此外，2026年下半年以来，数颐联康密集发布了系列专利和技术成果。“公司目前拥有7项I类发明专利、7项实用新型专利和160余项软件著作权，覆盖照护核心算法和智能硬件。技术成果首先服务于公司自身运营提效，同时也在长护险监管、机构智慧运营、人才培养等场景对外输出能力。”数颐联康向记者表示。

小橙集团“疾行”押注网点：年内3轮融资、新设超200家公司

中经记者 樊红敏 北京报道

从事智慧健康养老综合服务的天津小橙集团有限公司（以下简称“小橙集团”）正在加速扩张。

近期，小橙集团宣布完成B3轮战略融资，实现了2026年前三季度完成3轮融资的节奏；并称目前新一轮融资工作已正式启动。

天眼查信息显示，成立于2021年4月的小橙集团，目前旗下控制公司超过600家（含已被注销公司，下同），其中今年以来成立的公司就超过200家，这些公司绝大多数为分布在不同区域的养老服务类公司。

据共研产业研究院的预测数据，2026年中国居家养老服务市场规模预计将达到4914亿元。如果再加上适老化改造、辅具租赁、智慧养老设备等衍生需求，整体市场规模更是达到万亿级别。

受访业内人士向《中国经营报》记者表示，养老服务具有较强的区域性，长护险更是按地市级统筹，定点服务机构须与属地医保系统对接且通过绩效考核，因此这类服务机构必须属地注册。连续融资本质是抢在窗口期前把“可履约网络”建起来。

同时，区域属性也让养老服务企业在全国化扩张过程中面临较强的区域适应性等方面的挑战。记者根据天眼查信息梳理发现，小橙集团上述超600家公司中，有140多家已被注销，其中有十余家为今年新设立的公司。

连续融资抢建“可履约网络”

根据小橙集团官方披露的信息，其B3轮融资为该公司核心技术迭代、业务规模化拓展及产业链布局升级提供有力支撑。

这已是今年以来完成的第三轮融资。今年3月和8月，小橙集团还分别完成上亿元Pre-B轮融资和数千万元B2轮融资。Pre-B轮资金将用于养老服务的全国性布局、数智化平台研发升级、智慧硬件技术升级。B2轮资金将重点用于AI系统与数字化产品研发迭代，扩大全国市场渗透率，稳步推进全产业链布局。

“目前，小橙集团新一轮融资工作已正式启动。”在宣布完成B3轮融资的同时小橙集团还表示。

再往前看，小橙集团还曾于2023年4月宣布顺利完成近亿元A轮融资，于2022年7月宣布顺利获得数千万Pre-A轮融资。

官方信息显示，小橙集团定位为智慧健康养老行业企业，业务板块分为综合护理服务、商业护理险、智能产品与辅具供给、家庭环境适老化改造几大板块，目前已在全国22个省份、超过300多个城市布局业务；拥有管理团队1100+，执业级服务人才40000+，线下标准化服务站点280+。

天眼查信息显示，小橙集团成立于2021年4月，成立之初名为“天津康护养老产业发展有限公司”，2022年10月更名为“天津小橙养老产业发展有限公司”，2023年7月更名为现用名，注册资本2239.1万元，刘峰为第一大股东，持股比例25.01%。

记者注意到，在密集推进融资的同时，小橙集团旗下公司队伍正在快速壮大。天眼查显示，目前小橙集团旗下公司超过600家，其中，2026年以来设立了200家出头，2025年设立了110多家，2024年设立了90家左右。这些公司绝大多数为分布在全国不同地区的养老服务类公司，少数为健康科技类公司。

北京大学应用经济学博士后、教授朱俊生向记者表示，密集推进融资与三个因素有关：一是养老服务需求增长，企业希望加快全国市场布局；二是业务从传统养老服务向护理保险、智能硬件、适老化改造和数字化平台延伸，需要持续投入；三是养老服务行业区域性突出，必须建立一定的服务网络才能形成规模优势。

“从融资用途看，小橙集团大致经历了三个阶段：第一阶段，数字化家庭养老服务建设，重点打造家庭养老场景和基础服务平台；第二阶段，全国化布局和产业链延伸，通过城市群、智能硬件和服务网络建设，向综合养老服务平台转型；第三阶段，AI技术升级和规模化运营，希望通过数字化提升跨区域管理和服务效率。”朱俊生表示。

“连续融资本质是抢在窗口期前把‘可履约网络’建起来。”众托帮联合创始人兼总经理龙格向记者表示。

在龙格看来，几百家的属地经营主体则属于“准入门票”，“长护险按市地级统筹、定点须与属地医保系统对接且通过绩效考核，必须属地注册。而真正的重资本是人力，执业级护理员的招募、培训、社保、督导与流失补员需要持续的资本投入。另外，辅具租赁库存与清洗消毒产能建设、智能设备研发也需要持续的资本投入。

2026年3月，国家医保局、民政部等8部门联合印发《加快建立长期护理保险制度实施方案》，明确用3年左右时间，基本建立适应我国基本国情的长期护理保险制度。

“长护险制度的落地解决了‘谁来买单’的核心痛点，将居家养老从零散的服务业态转变为具备万亿级潜力的标准化服务市场。”今年上半年，和君咨询发表的相关研报中提到。

“养老行业的投资回报周期较长，单纯依靠自有资金滚动发展速度有限。适时引入战略投资，借助资本力量加速扩张，是企业发展的重要路径。但也要警惕资本的双刃剑效应，不能为了融资而融资，不能为了估值而牺牲长期价值。”上述研报同时提到。

“属地主体漏斗”：超140家公司已注销

值得关注的是，根据天眼查信息，小橙集团旗下控制的超600家公司中，有140多家已经被注销，其中有100多家左右为2023年以来注册的公司。

即便是从2026年以来成立的公司来看，其中也有17家被注销。举例来看，今年1月成立的天津安居苑养老服务有限公司、天津时光里养老服务有限公司、天津沐春养老服务有限公司、天津安怡园养老服务有限公司、天津暖夕阳养老服务有限公司5家公司中，前2家是于今年10月注销，后3家是于今年8月注销。

今年3月成立的绍兴柯事橙养老服务有限公司、绍兴诸事橙养老服务有限公司、抚州小橙长护健康管理有限公司、吉安小橙长护健康管理有限公司、萍乡小橙长护健康管理有限公司、鹰潭小橙长护健康管理有限公司、宜春小橙长护健康管理有限公司、泉州小橙养老服务有限公司8家公司，则是于今年9至10月份集中被注销。这些公司主体实际存续仅半年多时间。

“这反映出养老服务企业全国化扩张面临较强的区域适应性和组织管理挑战。”朱俊生表示，养老服务具有明显的本地属性，不同地区在人口结构、支付能力、长护险政策、人工成本和服务资源方面差异较大，商业模式很难简单复制。设立和注销地方公司可能涉及市场试点、业务调整和组织重组，不能仅凭注销数量判断经营失败。但如果批量公司成立不久就注销，确实值得关注其市场进入成本和资源配置效率。

龙格则将上述现象称为“属地主体漏斗”：“先占位投标，看制度落地、人力供给、中标概率再取舍。长护险按统筹区准入、先服务后结算，试错成本天然高。”龙格进一步解释道。

记者注意到，同属大健康赛道的悦心健康（002162.SZ）近日就在公告中提示，尽管长护险已进入全国统一建制阶段，但各地在制度落地节奏、支付标准、准入条件及监管要求等方面仍存在差异，且部分地区对服务站点、人员配置、服务流程等执行标准不一。公司拓展业务，可能面临运营体系需因地调整的情况，从而增加合规管理、站点建设及人员配置成本。

“公司将持续跟踪各地长护险政策及实施细则，优先布局政策成熟、准入清晰、支付透明的区域，降低政策变化带来的经营风险。”悦心健康在上述公告中同时表示。

“养老服务具有规模经济，但不具备互联网平台那样的快速复制能力。企业扩张速度如果超过人员管理和服务交付能力，反而可能增加经营风险。”朱俊生表示。

就连续融资背后股价估值的变化，战略扩张规划，以及旗下公司批量被注销的原因等相关问题，记者曾致电致函小橙集团方面，截至发稿并未获得回应。